

Editat cu ajutorul inteligentei digitale

VOLUMUL 3
REDRESAREA INDUSTRIEI NAȚIONALE DE APĂRARE – REORGANIZARE, CAPACITĂȚI STRATEGICE ȘI PROIECT DE ȚARĂ -

CAPITOLUL 7

REORGANIZAREA ROMARM - HOLDINGUL INDUSTRIAL ȘI CONDIȚIILE SUCCESULUI –

7.1. De ce este necesară reorganizarea ROMARM



Problemele structurale, economice și manageriale analizate în Capitolul 4 arată că ROMARM are nevoie de o reorganizare care să depășească simpla modificare a organigramei. Obiectivul trebuie să fie crearea unei structuri capabile să coordoneze investițiile, să valorifice complementaritatea capacităților, să susțină dezvoltarea produselor și să răspundă mai eficient cerințelor beneficiarilor militari și ale pieței.

Reorganizarea nu trebuie privită ca o operațiune de salvare administrativă a tuturor entităților existente. Unele capacități pot fi competitive și pot necesita investiții pentru extindere; altele pot fi recuperate sau convertite; unele trebuie

menținute pentru rațiuni strategice, cu finanțare distinctă; iar altele pot să nu mai aibă o perspectivă economică sau tehnologică justificată.

Prin urmare, reforma ROMARM trebuie să pornească de la o evaluare individuală a societăților și a activelor, urmată de alegerea formei de organizare care servește cel mai bine obiectivelor industriale. Holdingul este una dintre opțiunile posibile, nu un scop în sine și nici o garanție automată a redresării.

7.2. Propunerea de reorganizare într-un holding industrial

În cursul anului 2026 a fost prezentată public intenția de reorganizare a ROMARM într-o structură de tip holding industrial, cu gruparea activităților în clustere specializate și cu o perioadă estimată de implementare de aproximativ trei-patru ani. La data redactării, această propunere trebuie tratată ca un proiect de reorganizare anunțat public, nu ca o structură deja implementată și evaluată în funcționare.

Ideea unui holding urmărește, în principiu, să depășească fragmentarea actuală și să permită coordonarea unitară a unor activități industriale complementare. Un asemenea model poate facilita planificarea investițiilor, specializarea producției, achizițiile comune, managementul calității, dezvoltarea pieței, reducerea la minimum a birocrației și integrarea lanțurilor de furnizare.
Dar rezultatul depinde de arhitectura juridică și financiară, de raporturile de proprietate, de competențele efective ale societății-mamă și de autonomia operațională acordată unităților productive. Un holding care nu poate coordona investițiile, comenzile, tehnologia și performanța economică riscă să fie doar o structură intermediară.

7.3. Condiția preliminară: clarificarea proprietății și a drepturilor de control

Înaintea definirii holdingului trebuie clarificată situația juridică a fiecărei societăți și a participațiilor deținute de ROMARM. În unele entități, participația companiei centrale poate fi minoritară, ceea ce limitează capacitatea de a impune decizii strategice. În alte cazuri, relația de control poate fi diferită. Aceste situații nu pot fi tratate uniform.

Reorganizarea trebuie să stabilească, pentru fiecare entitate: structura acționariatului; drepturile de vot; atribuțiile administratorilor; obligațiile față de ceilalți acționari; contractele și garanțiile existente; litigiile; datoriile; activele și

sarcinile patrimoniale; precum și eventualele restricții legale privind transferul sau reorganizarea.

Orice operațiune de consolidare a participațiilor, transfer de active, fuziune sau reorganizare trebuie fundamentată juridic și economic, cu respectarea drepturilor acționarilor și a regulilor aplicabile întreprinderilor publice, concurenței și ajutorului de stat.

Fără această clarificare, proiectarea holdingului poate porni de la o imagine incompletă a controlului efectiv asupra capacităților industriale care poate duce la blocaj administrativ.

7.4. Auditul industrial și economic – punctul de plecare

Reorganizarea trebuie precedată de un audit independent, realizat pe fiecare societate și pe fiecare capacitate industrială relevantă. Auditul nu trebuie să se limiteze la situațiile financiare, ci să examineze împreună dimensiunile economice, tehnologice, comerciale și strategice.

Auditul trebuie să răspundă cel puțin la următoarele întrebări:

- Ce produse și servicii poate realiza efectiv fiecare unitate, în configurația tehnologică actuală?
- Ce capacitate anuală de producție este instalată, disponibilă și calificată?
- Ce utilaje, instalații și tehnologii sunt funcționale, depășite sau necesită înlocuire?
- Ce personal specializat există și ce competențe riscă să se piardă?
- Care sunt comenzile ferme, portofoliul comercial și piețele accesibile?
- Care sunt datoriile, creanțele, costurile fixe și necesarul de capital de lucru?
- Ce investiții sunt necesare pentru modernizare, conversie sau extindere?
- Ce capacități sunt păstrate în conservare și care sunt costurile și condițiile reale de reactivare?
- Ce rol poate avea unitatea în lanțurile industriale naționale, europene și NATO?

Rezultatul auditului trebuie să fie o bază de date comparabilă, care să permită decizii argumentate privind apartenența la clustere, investițiile, parteneriatele și viitorul fiecărei capacități.

7.5. Principii pentru organizarea domeniilor de grupare funcțională

Gruparea în clustere trebuie să urmărească complementaritatea tehnologică și comercială, nu doar proximitatea geografică sau apartenența istorică. Fiecare cluster trebuie să aibă un profil industrial clar, obiective de performanță, responsabilitate pentru rezultate și relații funcționale cu celelalte clustere.

Ca variantă de analiză, noi propunem examinarea următoarelor domenii:

A. Clusterul armament și sisteme terestre – armament individual și colectiv, instalații de armament, sisteme de ochire, integrare de subsisteme, componente și servicii aferente.

B. Clusterul muniții, pulberi și materiale energetice – muniții de diferite calibre, încărcături, pulberi, explozivi, focoase și componente, în condițiile reglementărilor stricte de securitate și calitate.

C. Clusterul mecanică, platforme și componente – structuri metalice, prelucrări, transmisii, componente mecanice, vehicule și subansamble pentru platforme terestre.

D. Clusterul naval și sisteme maritime – construcții și reparații navale, integrarea echipamentelor, sisteme de comunicații și supraveghere, mentenanță și modernizare.

E. Clusterul cercetare, electronică și tehnologii avansate – electronică, senzori, software, comunicații, sisteme C4ISR, robotică, UAS/C-UAS, război electronic, testare și simulare.

F. Clusterul rachete și mijloace de luptă autonome.

Această structură este o propunere analitică, nu o schemă oficială aprobată. Auditul poate indica o altă grupare, inclusiv clustere mixte sau unități care trebuie să rămână în afara holdingului, dar integrate prin parteneriate contractuale.(In perioada urmatoare ar trebui analizata si organizarea unui cluster pentru rachete cu diferite destinatii)

Clarificare terminologică: Legea nr. 232/2016 definește „clusterul" ca o grupare constituită în baza unui contract de asociere, cu participarea unor operatori economici și a altor entități relevante, în scopuri de cercetare, formare, transfer tehnologic și valorificare economică. Prin urmare, domeniile A–F de mai sus reprezintă propuneri de grupare funcțională a activităților în cadrul unei eventuale reorganizări a ROMARM; ele nu dobândesc automat statutul de cluster în sensul juridic al legii. Constituirea unor clustere în sensul Legii nr. 232/2016 ar necesita instrumentele juridice și parteneriatele prevăzute de aceasta.

7.6. Holdingul nu trebuie să devină un monopol administrativ

Un risc al reorganizării este ca holdingul să concentreze deciziile fără să creeze valoare industrială. Dacă toate deciziile comerciale, tehnice și de personal sunt transferate către un nivel central insuficient conectat la realitatea unităților, timpul de reacție poate crește, iar responsabilitatea pentru rezultate se poate dilua.

Modelul trebuie să păstreze autonomia operațională necesară societăților și clusterelor, în limitele strategiei comune și ale mandatului de acționar. Societatea-mamă trebuie să stabilească direcția strategică, să coordoneze investițiile și să urmărească performanța, fără să substituie managementul tehnic și comercial al fiecărei unități.

Este necesară o delimitare explicită între funcțiile holdingului și cele ale unităților operaționale: strategie și portofoliu; investiții și finanțare; dezvoltarea piețelor; achiziții comune; standardizare și calitate; managementul riscurilor; resurse umane strategice; respectiv producție, ofertare, contractare și livrare.

7.7. Relația holdingului cu industria privată și ecosistemul național

Reorganizarea ROMARM nu trebuie să conducă la izolarea societăților publice de operatorii privați. Industria națională de apărare este un ecosistem în care companiile publice, firmele private, institutele de cercetare, universitățile și furnizorii specializați trebuie să poată colabora pe baze transparente și competitive.

Holdingul ar trebui să funcționeze ca integrator industrial și partener de program, nu ca unic beneficiar al politicii industriale. În proiectele în care capacitățile private pot furniza componente, tehnologii, servicii sau soluții mai performante, acestea trebuie să poată participa în condiții legale și nediscriminatorii.

O asemenea abordare poate extinde baza de furnizori, reduce dependența de surse unice și accelera integrarea tehnologiilor noi. Ea permite și valorificarea unor competențe care nu există în societățile ROMARM, în special în electronică, software, senzori, comunicații, simulare și sisteme autonome.

7.8. Comenzile, investițiile și finanțarea trebuie să fie corelate

Un holding nu poate fi viabil doar prin redistribuirea activelor sau a personalului. El are nevoie de un portofoliu de produse și de comenzi

fundamentate, de investiții etapizate și de surse de finanțare compatibile cu obiectivele fiecărei unități.

Planul industrial trebuie să pornească de la necesarul estimat al Armatei României, de la cererea altor instituții de securitate, de la oportunitățile de export și de la posibilitățile de cooperare europeană și NATO. Pentru fiecare produs trebuie evaluată piața, costul, competitivitatea, certificarea și capacitatea de livrare.

Finanțarea trebuie diferențiată pe centre de profit, după natura activității: investiții comerciale și productive; cercetare-dezvoltare; capital de lucru; modernizare; conversie; mentenanță; respectiv conservarea capacităților strategice. Aceste categorii nu trebuie amestecate în evaluarea performanței comerciale.

În mod special, capacitățile aflate în conservare trebuie evidențiate și finanțate distinct, acolo unde cadrul juridic și contabil permite, pentru ca obligația strategică de menținere a disponibilității să nu distorsioneze indicatorii activității comerciale.

SAFE poate susține unele investiții și programe, dar nu trebuie tratat ca sursă automată de capitalizare a holdingului. Fiecare proiect trebuie să respecte condițiile instrumentului, regulile de eligibilitate și obiectivele contractuale.

7.9. Guvernanță, indicatori și responsabilitate

Holdingul trebuie să aibă o guvernanță corporativă care să combine controlul strategic al acționarului cu responsabilitatea managerială și autonomia operațională. Consiliile de administrație și conducerile executive trebuie selectate pe criterii profesionale, cu obiective măsurabile și evaluare periodică.

Indicatorii de performanță nu trebuie limitați la cifra de afaceri și profit. Pentru o companie strategică sunt necesari indicatori economici, industriali, tehnologici și de disponibilitate:

- profitabilitate și flux de numerar, cu separarea activităților comerciale de obligațiile strategice finanțate distinct;
- gradul de utilizare a capacităților și respectarea termenelor de livrare;
- productivitatea și evoluția costurilor unitare;
- investițiile realizate și capacitățile modernizate sau calificate;
- ponderea produselor și componentelor cu valoare adăugată în România;
- numărul și valoarea furnizorilor naționali integrați;

- ponderea exporturilor și diversificarea clienților;
- performanța calității, neconformitățile și rezultatele auditurilor;
- păstrarea competențelor critice și calificarea personalului;
- disponibilitatea și timpul de reactivare a capacităților conservate, acolo unde se aplică.

Indicatorii trebuie adaptați profilului fiecărei unități. Nu este corect să fie evaluați identic un producător de muniții, un atelier de reparații, o unitate de cercetare și o fabrică de componente mecanice.

7.10. Implementarea etapizată și managementul tranziției

O reorganizare de asemenea amploare trebuie realizată etapizat, pentru a evita blocarea activității curente și pierderea contractelor, personalului sau competențelor. Orizontul de trei-patru ani prezentat public poate constitui un reper de planificare, dar calendarul final trebuie stabilit după audit și după evaluarea complexității juridice și patrimoniale. Schematic, ne putem gândi la:

- Etapa I – 0–6 luni: audit juridic, financiar, patrimonial, tehnologic și comercial; inventarierea participațiilor; identificarea capacităților critice; definirea criteriilor de grupare.
- Etapa II – 6–12 luni: proiectarea holdingului și a clusterelor; stabilirea modelului de guvernanță; elaborarea planurilor individuale de redresare și investiții; consultarea societăților și a celorlalți acționari.
- Etapa III – 12–24 luni: implementarea măsurilor juridice și organizaționale; lansarea investițiilor prioritare; integrarea funcțiilor comune; stabilirea contractelor și parteneriatelor industriale.
- Etapa IV – 24–48 luni: consolidarea clusterelor; evaluarea performanței; ajustarea structurii; dezvoltarea exporturilor și a cooperării tehnologice; verificarea rezultatelor economice și strategice.

Calendarul trebuie să includă jaloane verificabile și mecanisme de corecție. Dacă o etapă nu produce rezultatele prevăzute, modelul trebuie ajustat, nu continuat automat din inerție administrativă.

7.11. Riscuri și măsuri de prevenire

Riscurile principale ale reorganizării sunt:

- reorganizare juridică înaintea clarificării situației economice și tehnologice;
- transferul datoriilor și al pierderilor fără planuri individuale de redresare;

- centralizare excesivă și creșterea birocrației;
- pierderea autonomiei unităților performante;
- întreruperea contractelor sau întârzierea investițiilor în perioada tranziției;
- plecarea personalului calificat și pierderea competențelor rare;
- subestimarea costurilor de modernizare și a capitalului de lucru;
- izolarea operatorilor privați și a cercetării;
- menținerea artificială a unor active fără viitor tehnologic sau comercial;
- confundarea conservării strategice cu activitatea productivă obișnuită.

Măsurile de prevenire trebuie să includă audit independent, transparență controlată, planuri individuale, protejarea contractelor în derulare, consultarea personalului specializat, finanțare etapizată și evaluarea periodică a rezultatelor.

7.12. Concluzii

1. Reorganizarea ROMARM este necesară dacă urmărește integrarea industrială, eficiența economică și dezvoltarea capacităților, nu doar schimbarea structurii administrative.
2. Modelul de holding poate oferi un cadru de coordonare, dar succesul său depinde de clarificarea participațiilor, de auditul individual și de competențele efective ale societății-mamă.
3. Clusterele trebuie definite pe baza complementarității tehnologice și comerciale, nu printr-o repartizare formală a societăților.
4. Holdingul trebuie să păstreze autonomia operațională necesară și să răspundă pentru obiectivele strategice și performanța agregată.
5. Operatorii privați, cercetarea și relația cu universitățile trebuie integrate în ecosistem prin parteneriate și proceduri competitive.
6. Comenzile, investițiile și finanțarea trebuie corelate cu piețele și cu posibilitățile reale de producție.
7. Costurile capacităților conservate trebuie separate de activitatea comercială și evaluate prin criterii specifice de disponibilitate.
8. Implementarea trebuie etapizată, cu indicatori, termene și posibilitatea corectării modelului.

Concluzia fundamentală: holdingul poate fi un instrument util pentru reorganizarea ROMARM, dar nu trebuie confundat cu soluția completă pentru industria națională de apărare. Reforma ROMARM trebuie să contribuie la relansarea întregului ecosistem industrial, public și privat.

7.13. Direcții de acțiune propuse

- Realizarea unui audit independent, unitar și comparabil al companiei centrale și al tuturor societăților asupra cărora ROMARM exercită participații sau influență.
- Publicarea unei hărți juridice și patrimoniale a grupului, cu evidențierea participațiilor, drepturilor de control și obligațiilor relevante.
- Elaborarea unui studiu de fezabilitate pentru holding, care să compare cel puțin două-trei modele de organizare și să evalueze costurile și avantajele fiecăruia.
- Stabilirea clusterelor numai după analiza complementarității tehnologice, a piețelor și a lanțurilor de furnizare.
- Elaborarea de planuri individuale pentru fiecare societate: dezvoltare, modernizare, conversie, parteneriat sau retragere etapizată.
- Separarea contabilă și bugetară, în condițiile legii, a activităților comerciale de costurile aferente capacităților strategice conservate.
- Stabilirea unei politici de investiții și comenzi multianuale corelate cu nevoile MApN și cu oportunitățile de export.
- Adoptarea unui sistem de indicatori economici, industriali și tehnologici, cu raportare periodică și responsabilități clare.
- Crearea unui cadru de cooperare cu operatorii privați, institutele de cercetare și universitățile, pe baze transparente și competitive.
- Evaluarea independentă anuală a reorganizării și prezentarea rezultatelor către acționari și instituțiile competente.

HOLDINGUL NU TREBUIE SĂ FIE DESTINAȚIA REFORMEI, CI INSTRUMENTUL PRIN CARE CAPACITĂȚILE VIABILE ALE ROMARM DEVIN MAI PRODUCTIVE, MAI COMPETITIVE ȘI MAI UTILE SECURITĂȚII NAȚIONALE.

Reorganizarea are sens numai dacă produce rezultate: investiții funcționale, produse competitive, contracte executate, personal specializat păstrat și capacități tehnologice adaptate cerințelor viitoare.

CAPITOLUL 8
COSTUL CONSERVĂRII CAPACITĂȚILOR STRATEGICE – ÎNTRE OBLIGAȚIA DE STAT ȘI REALITATEA INDUSTRIALĂ



8.1. Conservarea capacităților – obligație strategică, nu activitate comercială obișnuită

Industria națională de apărare nu poate fi evaluată exclusiv prin prisma producției comerciale curente. Statul poate avea nevoie să mențină anumite capacități industriale disponibile pentru situații de criză, mobilizare, creștere rapidă a producției sau întrerupere a lanțurilor externe de aprovizionare. În asemenea cazuri, capacitatea este păstrată nu pentru că generează profit în fiecare an, ci pentru că disponibilitatea sa are o valoare strategică.

Această obligație trebuie însă definită riguros. Conservarea nu poate însemna doar păstrarea unor clădiri, utilaje și evidențe administrative. Ea trebuie să asigure menținerea unui nivel verificabil de funcționalitate: instalații întreținute, personal-cheie disponibil, documentație tehnologică păstrată, furnizori identificați, stocuri critice gestionate și posibilitatea reluării producției în condiții și termene stabilite.

În același timp, o capacitate conservată nu trebuie evaluată după aceiași indicatori ca o linie de producție care funcționează permanent pentru piață. Dacă statul solicită menținerea unei capacități fără încărcare industrială, costul acestei obligații trebuie identificat și finanțat distinct, în condițiile legii.

Principiul propus: \|obligația strategică de conservare trebuie separată de performanța comercială a agentului economic\|. Această separare nu urmărește mascarea pierderilor, ci evidențierea corectă a costului unei decizii publice.

8.2. Cadrul legal și responsabilitatea statului

Legea nr. 232/2016 privind industria națională de apărare stabilește cadrul în care statul poate menține, conserva și securiza capacități productive considerate necesare pentru apărare și securitate națională. Prevederile referitoare la conservarea capacităților trebuie citite împreună cu obligațiile autorităților competente, cu planificarea resurselor și cu responsabilitățile operatorilor economici.

În mod concret, art. 9 alin. (1)–(2) leagă conservarea și securizarea de planurile anuale de pregătire a economiei naționale pentru apărare și de planurile operatorilor aprobate de ministerul de resort. Legea prevede că finanțarea se asigură din sursele proprii ale operatorilor și, în completare, de la bugetul de stat prin bugetul ministerului de resort, în condițiile planificării prevăzute de lege.

În practică, la nivelul administrației economice a existat o structură specializată pentru industria de apărare, cu atribuții privind coordonarea domeniului și finanțarea unor nuclee de capacități aflate în conservare. Din perspectiva experienței profesionale, apreciem că această funcție administrativă trebuie analizată nu doar prin existența sa formală, ci și prin modul în care stabilește, finanțează și verifică obligațiile de conservare.

Statul trebuie să definească explicit ce capacități solicită să fie menținute, în ce stare, pentru ce tip de produs sau proces, la ce nivel de disponibilitate și în ce interval de reactivare. Operatorul economic trebuie să execute obligația, să justifice utilizarea fondurilor și să raporteze starea reală a capacității.

Conservarea nu poate fi lăsată la nivelul unei înțelegeri generale între minister și agentul economic. Ea trebuie să se bazeze pe documente de planificare, contracte sau acte administrative adecvate, bugete distincte, indicatori de disponibilitate și controale periodice. Forma juridică și mecanismul financiar concret trebuie stabilite în raport cu legislația aplicabilă, inclusiv regulile privind finanțarea întreprinderilor publice și ajutorul de stat.

8.3. Distorsionarea rezultatelor economice prin costurile conservării

Atunci când costurile conservării sunt înregistrate în aceeași structură de cheltuieli cu activitatea comercială, rezultatele economice ale societății pot deveni dificil de interpretat. O unitate care produce și livrează bunuri pentru clienți poate suporta, în paralel, costuri pentru menținerea unor capacități pe care statul îi cere să nu le utilizeze în mod curent.

În această situație, pierderea contabilă poate reflecta atât performanța activității comerciale, cât și costul unei obligații strategice. Fără separarea celor două componente, acționarul, creditorii, conducerea și publicul nu pot distinge suficient de clar dacă problema este lipsa competitivității, subutilizarea impusă, finanțarea insuficientă a conservării sau o combinație a acestor cauze.

În acest context apreciem că trebuie luată în considerare introducerea unei evidențe analitice distincte pentru fiecare capacitate conservată și, acolo unde cadrul contabil și juridic permite, a unei delimitări bugetare explicite între:

- activitatea comercială și productivă curentă;
- activitățile de cercetare, calificare și dezvoltare tehnologică;
- costurile de conservare și securizare a capacităților strategice;
- costurile de reactivare și reluare a producției;
- investițiile de modernizare, conversie sau înlocuire a echipamentelor.

O asemenea separare permite calcularea performanței comerciale fără a transfera asupra acesteia, în mod nediferențiat, costurile unei obligații publice. Totodată, face posibilă verificarea dacă fondurile alocate conservării sunt suficiente, justificate și utilizate conform destinației.

Nu este obligatoriu ca fiecare nucleu să devină o persoană juridică separată. O asemenea soluție ar putea genera fragmentare și costuri administrative suplimentare. Ceea ce este necesar este separarea funcțională, contabilă și bugetară a activității de conservare, astfel încât aceasta să nu fie confundată cu activitatea comercială și să poată fi controlată distinct.

Mecanismul ar putea cuprinde următoarele elemente:

- identificarea și aprobarea oficială a fiecărui nucleu conservat;
- definirea produsului, procesului sau competenței industriale care trebuie menținute;
- stabilirea nivelului de conservare și a termenului maxim de reactivare;
- inventarierea utilajelor, instalațiilor, documentației și stocurilor aferente;

- identificarea personalului minim și a competențelor care trebuie păstrate;
- elaborarea unui buget anual distinct, cu fundamentarea fiecărei categorii de cheltuieli;
- stabilirea unor indicatori de disponibilitate și a unor verificări tehnice periodice;
- raportarea separată a cheltuielilor, a stării tehnice și a măsurilor de remediere.

În acest model, agentul economic rămâne responsabil pentru administrarea și executarea obligației, iar autoritatea publică finanțează și controlează serviciul strategic solicitat. Mecanismul concret trebuie construit astfel încât să respecte regulile bugetare, contabile, de achiziții și de ajutor de stat.

8.4. Conservarea nu înseamnă păstrarea neschimbată a tehnologiilor depășite

O constatare esențială pentru viitorul industriei naționale este că nu toate capacitățile aflate în conservare mai corespund cerințelor actuale. Unele au fost proiectate pentru produse, muniții, materiale și tehnologii de origine sovietică sau pentru standarde care nu mai reflectă nevoile operaționale ale Armatei României și interoperabilitatea NATO.

Păstrarea fizică a unei instalații nu garantează valoarea ei strategică. O capacitate poate fi intactă din punct de vedere patrimonial, dar inutilizabilă pentru producția de care România va avea nevoie în următoarele decenii. În asemenea cazuri, finanțarea conservării fără un plan de modernizare sau conversie poate perpetua costuri fără a asigura o capabilitate relevantă. întregul sistem de conservare trebuie reanalizat în raport cu viitoarele cerințe de apărare. Nu este suficient să întrebăm ce fabrici și utilaje avem; trebuie să întrebăm ce produse, procese și competențe vor fi necesare în 2035 și după aceea.

Această analiză trebuie să țină seama de standardele NATO, de evoluția munițiilor și armamentului, de digitalizare, automatizare, electronică, materiale avansate, sisteme fără pilot, război electronic, securitate cibernetică și de cerințele de mentenanță pentru platformele moderne.

8.6. Clasificarea dinamică a capacităților conservate

Pentru fiecare capacitate aflată în conservare trebuie stabilit un traseu de viitor, nu doar un statut administrativ. Noi propunem o clasificare dinamică în cinci categorii:

A. **Capacități viabile și relevante** – pot fi păstrate în conservare sau în disponibilitate, cu lucrări periodice de întreținere, deoarece răspund unor nevoi actuale ori previzibile.

B. **Capacități care necesită modernizare** – au valoare strategică, dar trebuie înlocuite utilaje, actualizate procese, digitalizate fluxuri sau adaptate standarde de calitate.

C. **Capacități convertibile** – infrastructura, personalul sau o parte din tehnologie pot fi transformate pentru produse și procese noi, inclusiv cu utilizare dual㠖.

D. **Capacități cu valoare strategică limitată**, dar cu competențe recuperabile – trebuie analizată transferarea personalului, documentației și know-how-ului către alte unități sau programe.

E. **Capacități fără perspectivă justificată** – pot fi retrase etapizat, cu protejarea documentației, a patrimoniului tehnic și a competențelor care pot fi valorificate în alte domenii.

Clasificarea nu trebuie să fie definitivă și imuabilă. Ea trebuie revizuită periodic, pe baza evoluției amenințărilor, a planurilor de înzestrare, a tehnologiilor și a cererii industriale.

8.7. De la conservare pasivă la disponibilitate industrială verificabilă

Scopul conservării este să permită reluarea unei activități într-un interval stabilit, cu un nivel de calitate și siguranță cunoscut. De aceea, indicatorul central nu trebuie să fie doar existența utilajelor sau suma cheltuită, ci disponibilitatea reală a capacității.

Pentru fiecare nucleu trebuie stabilite și verificate periodic:

- starea tehnică și funcțională a utilajelor și instalațiilor;
- disponibilitatea utilităților, infrastructurii și sistemelor de securitate;
- existența documentației tehnologice actualizate și a drepturilor de utilizare;
- disponibilitatea personalului-cheie și a competențelor critice;
- accesul la materii prime, componente și furnizori;

- starea și termenul de valabilitate al stocurilor, acolo unde acestea sunt necesare;
- timpul estimat și demonstrat pentru reluarea producției;
- capacitatea de a realiza produse conforme cu standardele și cerințele actuale.

Termenul de reactivare prevăzut de lege sau de documentele de planificare nu trebuie confundat cu o garanție tehnică automată. El trebuie susținut de verificări, exerciții, probe și planuri realiste. O capacitate declarată disponibilă, dar care nu poate produce în termenul stabilit, nu își îndeplinește scopul strategic.
Precizare juridică: art. 9 alin. (7) din Legea nr. 232/2016 prevede revenirea în starea inițială în termen de 30 de zile de la declararea necesității pentru capacitățile menținute fără încărcare, parțial sau total, în conservare și/sau securizate, în contextul îndeplinirii sarcinilor Planului de mobilizare. Termenul nu trebuie generalizat automat la orice capacitate sau situație de conservare. De asemenea, art. 9 alin. (8) prevede declanșarea unei proceduri de analiză în vederea dezafectării în anumite condiții, inclusiv atunci când fondurile necesare nu sunt alocate și capacitatea generează pierderi care nu pot fi susținute din surse proprii.

8.8. Personalul și competențele – componenta cea mai greu de conservat

O instalație poate fi păstrată, dar competențele necesare exploatării ei se pot pierde odată cu pensionarea, plecarea sau reconversia personalului. În multe domenii industriale specializate, cunoașterea proceselor nu este integral transferată prin documente și poate depinde de experiența practică a unor specialiști.

Prin urmare, conservarea trebuie să includă un plan de resurse umane: identificarea funcțiilor critice, păstrarea unui nucleu minim de specialiști, instruire periodică, documentarea proceselor și colaborarea cu instituții de învățământ tehnic și universități.

Acolo unde tehnologia este depășită, păstrarea personalului nu trebuie să însemne perpetuarea unor competențe fără perspectivă. Este necesară recalificarea către procese moderne, automatizare, control digital, asigurarea calității, mentenanță și tehnologii compatibile cu cerințele viitoare.

8.9. Finanțarea, controlul și responsabilitatea

Finanțarea conservării trebuie fundamentată anual și multianual, în funcție de nivelul de disponibilitate solicitat. Bugetul trebuie să distingă cheltuielile recurente de investițiile necesare și de costurile excepționale de reactivare.

Pentru fiecare capacitate, documentația financiară trebuie să cuprindă:

- costurile de personal și instruire;
- mentenanța preventivă și reparațiile;
- utilitățile și condițiile de mediu necesare;
- paza, securitatea și protecția patrimoniului;
- verificarea și calibrarea echipamentelor;
- păstrarea documentației, licențelor și a sistemelor informatice;
- stocurile și materialele necesare reactivării;
- investițiile de modernizare sau conversie aprobate.

Finanțarea trebuie condiționată de un raport periodic privind starea capacității și de verificări independente sau ale autorității competente. Dacă nivelul de disponibilitate nu este realizat, trebuie stabilite măsuri de remediere, recuperarea sumelor nejustificate sau revizuirea statutului capacității, în condițiile legii.

Este important ca evidența distinctă a costurilor să nu devină un mecanism de transfer automat al pierderilor comerciale către bugetul public. Numai cheltuielile eligibile, justificate și aferente obligației explicite de conservare trebuie finanțate prin acest mecanism.

8.10. Relația dintre conservare, modernizare și comenzile industriale

Conservarea nu trebuie să devină o alternativă permanentă la producție. Acolo unde există cerere, capacitatea trebuie orientată către contracte și activitate industrială. Acolo unde cererea este incertă, trebuie analizate produse alternative, piețe de export, cooperări industriale și posibilități de conversie.

O capacitate conservată poate avea nevoie de comenzi de probă, serii mici sau contracte de menținere a calificării pentru a demonstra că poate produce. Aceste activități trebuie însă definite și finanțate transparent, fără a confunda achiziția de produse cu plata serviciului de disponibilitate.

În cazul unor capacități strategice, statul poate avea interesul să contracteze distinct atât producția, cât și menținerea unei disponibilități industriale. Cele două

prestații au obiecte, indicatori și mecanisme de plată diferite și trebuie tratate corespunzător în documentele juridice și bugetare.

8.11. Concluzii

1. Conservarea capacităților industriale de apărare este o obligație strategică a statului, dar trebuie definită, finanțată și verificată în mod riguros.
2. Costurile conservării nu trebuie amestecate nediferențiat cu rezultatele activității comerciale a agentului economic.
3. Este necesară examinarea unui mecanism de evidențiere contabilă și bugetară distinctă a nucleelor conservate, fără fragmentare juridică inutilă.
4. Finanțarea trebuie să fie legată de un nivel concret de disponibilitate, de un termen de reactivare și de indicatori verificabili.
5. Nu toate capacitățile existente mai au valoare strategică. Unele sunt depășite tehnologic sau orientate către produse și standarde care nu mai corespund nevoilor viitoare.
6. Sistemul de conservare trebuie reconfigurat în raport cu cerințele NATO, cu evoluția tehnologică și cu planurile de înzestrare ale României.
7. Capacitățile trebuie clasificate în funcție de viabilitate, modernizare, conversie, transfer de competențe sau retragere etapizată.
8. Personalul și know-how-ul trebuie tratate ca elemente esențiale ale conservării, nu ca efecte secundare ale păstrării utilajelor.
9. Conservarea trebuie să susțină disponibilitatea industrială și să nu devină o formă permanentă de finanțare fără rezultate.

Concluzia fundamentală: o capacitate strategică nu trebuie păstrată doar pentru că există, dar nici pierdută doar pentru că nu produce profit în fiecare an. Ea trebuie menținută dacă răspunde unei nevoi viitoare reale, iar costul acestei decizii trebuie asumat transparent de stat.

8.12. Direcții de acțiune propuse de CSÎA

1. Revizuirea inventarului național al capacităților aflate în conservare și identificarea nucleelor industriale care trebuie menținute pentru securitatea aprovizionării.
2. Evaluarea tehnică și strategică a fiecărei capacități în raport cu standardele NATO, cu planurile de înzestrare și cu necesarul estimat pentru următorii 10–15 ani.

3. Introducerea unei evidențe contabile și bugetare distincte a costurilor de conservare, în limitele cadrului juridic și contabil aplicabil.
4. Stabilirea unui mecanism contractual sau administrativ clar între autoritatea publică și agentul economic, care să precizeze obligațiile, finanțarea, indicatorii și controalele.
5. Clasificarea capacităților în: viabile, de modernizat, convertibile, cu competențe recuperabile și fără perspectivă justificată.
6. Elaborarea unui program multianual de modernizare și conversie a capacităților relevante, inclusiv pentru adaptarea la standarde și tehnologii actuale.
7. Stabilirea unor indicatori de disponibilitate: stare tehnică, personal, stocuri, furnizori, documentație și timp demonstrat de reactivare.
8. Introducerea verificărilor periodice și a exercițiilor de reactivare pentru capacitățile cu importanță strategică ridicată.
9. Protejarea și transmiterea competențelor prin programe de instruire, recalificare și colaborare cu instituțiile de învățământ și cercetare.
10. Raportarea anuală către Guvern și Parlament a costurilor de conservare, a stării capacităților și a rezultatelor programelor de modernizare și conversie.

O CAPACITATE STRATEGICĂ NU TREBUIE PĂSTRATĂ DOAR PENTRU CĂ EXISTĂ, DAR NICI PIERDUTĂ DOAR PENTRU CĂ NU PRODUCE PROFIT ÎN FIECARE AN.

Statul trebuie să decidă ce capacități îi sunt necesare, să finanțeze transparent menținerea lor și să verifice disponibilitatea reală. Conservarea trebuie să privească viitorul industriei, nu să transforme tehnologiile depășite într-o obligație perpetuă.

CAPITOLUL 9
CONSIDERAȚII PRIVIND REDRESAREA INDUSTRIEI NAȚIONALE DE APĂRARE

- De la intervenții punctuale la un sistem național integrat
de planificare, investiții, producție și inovare-

9.1. Industria trebuie construită în jurul nevoilor de apărare – pilonii de redresare



Analiza situației industriei naționale de apărare, a relației dintre bugetul înzestrării și comenzile adresate producătorilor români, a dificultăților ROMARM, a întârzierilor contractuale, a oportunităților și limitărilor instrumentului SAFE, precum și a problemelor privind conservarea capacităților strategice conduce la o concluzie comună: România nu are nevoie doar de măsuri izolate, ci de un model coerent de redresare și dezvoltare industrială.

Acest model trebuie să depășească logica intervențiilor administrative și a finanțărilor acordate fără o evaluare suficientă a rezultatelor. El trebuie să conecteze planificarea apărării cu planificarea industrială, comenzile cu investițiile, conservarea cu disponibilitatea reală, cercetarea cu producția și cooperarea internațională cu acumularea de competențe în România.

Este necesar un model deschis, aplicabil întregului ecosistem național de apărare – operatori publici și privați, institute de cercetare, universități, furnizori de componente, întreprinderi inovatoare și centre de mentenanță. ROMARM trebuie să aibă un rol important acolo unde deține capacități relevante, dar nu poate fi confundată cu întreaga industrie națională.

Redresarea industrială nu poate porni exclusiv de la structurile, activele și produsele existente. Punctul de plecare trebuie să îl reprezinte nevoile actuale și

viitoare ale Armatei României, cerințele de interoperabilitate NATO, evoluția tehnologică și riscurile de securitate din regiune.

În consecință, fiecare decizie privind păstrarea, modernizarea, conversia sau dezvoltarea unei capacități trebuie să răspundă la trei întrebări: ce nevoie operațională deservește; ce contribuție industrială și tehnologică poate asigura; în ce termen și cu ce resurse poate deveni disponibilă?

Nu este justificată conservarea perpetuă a unei tehnologii doar pentru că a existat în trecut. În același timp, o capacitate cu valoare strategică nu trebuie abandonată numai pentru că nu generează profit comercial în fiecare an. Decizia trebuie fundamentată prin evaluare, nu prin inerție.

9.2. Pilonul I – Planificare strategică integrată

România are nevoie de un mecanism permanent de corelare a planificării înzestrării cu planificarea industrială. Planurile de înzestrare, programele majore, strategiile industriale, programele de cercetare și instrumentele de finanțare trebuie să fie construite pe orizonturi compatibile.

Pentru fiecare categorie importantă de capabilități trebuie stabilit ce se achiziționează, ce poate fi produs în țară, ce se poate realiza prin cooperare, ce competențe trebuie transferate și ce activități de mentenanță și modernizare trebuie să rămână disponibile pe termen lung în România.

Propunerea noastră este ca analiza industrială să devină o componentă obligatorie a fundamentării programelor majore de înzestrare, fără a substitui evaluarea operațională și fără a introduce automat preferințe incompatibile cu dreptul european sau cu regulile de achiziție.

9.3. Pilonul II – Harta Națională a Capacităților Industriale și Tehnologice

Un program de redresare nu poate fi administrat eficient fără o imagine verificată a ceea ce există efectiv. De aceea, propunem elaborarea unei Hărți Naționale a Capacităților Industriale și Tehnologice de Apărare, actualizată periodic și administrată de o structură interinstituțională desemnată de Guvern.

Harta ar trebui să inventarieze operatorii publici și privați, liniile de fabricație, utilajele, capacitățile de testare și calificare, personalul specializat, competențele de proiectare, lanțurile de furnizori, infrastructura, licențele și dependențele externe. Pentru fiecare capacitate trebuie consemnat nivelul real de funcționare, nu doar existența formală.

Este necesară o evidență distinctă a capacităților aflate în conservare. Acestea trebuie evaluate prin proceduri specifice, de organisme competente și acreditate, după criterii tehnice și operaționale: stare de funcționare, integritatea utilajelor, disponibilitatea personalului, accesul la materii prime, documentația tehnologică, timpul realist de reactivare și compatibilitatea cu cerințele actuale și viitoare ale Armatei.

Pentru protejarea informațiilor sensibile, Harta poate avea un nivel public agregat și o componentă detaliată cu acces controlat. Publicarea integrală a datelor industriale sensibile nu este necesară pentru ca decidenții să dispună de o bază de date verificabilă.

9.4. Pilonul III – Modernizarea, conversia și dezvoltarea capacităților

Inventarierea trebuie urmată de decizii diferențiate. Nu toate activele existente trebuie păstrate și nici toate capacitățile trebuie dezvoltate în același mod. Un posibil exemplu, amintit deja, ar urmări clasificarea lor în patru categorii operaționale: capacități viabile care necesită investiții limitate; capacități relevante care necesită modernizare substanțială; capacități convertibile către produse sau tehnologii noi; capacități fără perspectivă justificată, pentru care se impune retragerea etapizată.

Programul de modernizare trebuie să urmărească trecerea de la tehnologii învechite la procese compatibile cu standardele NATO, cu cerințele de calitate și trasabilitate, cu automatizarea și digitalizarea producției și cu noile generații de echipamente necesare războiului viitorului.

Conversia industrială poate fi la fel de importantă ca modernizarea produsului existent. O fabrică nu trebuie condamnată la fabricarea perpetuă a unui produs depășit dacă infrastructura, personalul și competențele pot fi reorientate către componente, subansamble, mentenanță sau produse noi.

9.5. Pilonul IV – Cercetare, dezvoltare, inovare și transfer tehnologic

Industria de apărare nu poate deveni competitivă prin asamblare și mentenanță exclusivă. Este necesară dezvoltarea unei baze naționale de proiectare, integrare, testare, software, electronică și tehnologii avansate. Totodată, se impune consolidarea cooperării dintre operatorii industriali, institutele de cercetare, universitățile tehnice și companiile inovatoare. Proiectele trebuie să

pornească de la cerințe operaționale clare și să aibă traseu realist de la demonstrator la prototip, calificare, producție și utilizare.

Un mecanism de inovare accelerată, inspirat de modele internaționale precum Defense Innovation Unit, ar putea selecta probleme concrete ale utilizatorilor militari și ar finanța prototipuri rapide. Pentru proiectele simple și medii, un obiectiv orientativ ar urmări obținerea unui demonstrator într-un interval de 60–90 de zile, acolo unde complexitatea tehnică și regimul de testare permit acest lucru; termenul nu reprezintă un standard universal și trebuie stabilit pentru fiecare proiect.

Prioritățile pot include sisteme fără pilot și contramăsuri C-UAS, război electronic, comunicații securizate, senzori, inteligență artificială aplicată, sisteme C4ISR, materiale avansate, muniții și pulberi, simulare și instruire LVC. Alegerea proiectelor trebuie însă să rezulte din prioritățile operaționale și din evaluarea maturității tehnologice.

9.6. Pilonul V – Parteneriate industriale și integrarea în lanțurile europene și NATO

Cooperarea cu producători internaționali este necesară pentru accelerarea modernizării și accesul la tehnologii care nu pot fi dezvoltate imediat în țară. Problema nu este achiziția externă în sine, ci condițiile în care aceasta se realizează și valoarea industrială durabilă care se construiește și rămâne în România.

Parteneriatele trebuie evaluate după profunzimea contribuției locale: producție de componente, fabricație de subansamble, integrare de sisteme, proiectare, software, testare și calificare, mentenanță independentă, formarea furnizorilor și accesul la documentație și drepturi tehnologice. Activitățile de asamblare, vopsire sau pregătire pentru livrare pot avea utilitate economică și operațională, dar nu trebuie prezentate automat ca transfer tehnologic profund.

Obiectivele de localizare anunțate public trebuie transpuse în obligații contractuale clare, cuantificabile și verificabile. Evaluarea trebuie să distingă între valoarea declarată, valoarea prevăzută efectiv în contract și valoarea adăugată realizată în România.

9.7. Pilonul VI – Finanțare predictibilă și comenzi multianuale

Investițiile industriale nu pot fi susținute prin comenzi sporadice și finanțări imprevizibile. Operatorii au nevoie de perspective multianuale, de volume credibile

și de contracte care permit planificarea personalului, aprovizionării, mentenanței și investițiilor.

Finanțarea trebuie structurată pe destinații distincte: comenzi pentru produse și servicii; investiții în modernizare; cercetare și dezvoltare; conservarea capacităților strategice; reactivare și conversie; instruire și dezvoltarea competențelor. Separarea acestor destinații permite evaluarea corectă a performanței comerciale și a obligațiilor de interes public.

SAFE, fondurile europene, bugetul național, programele de cercetare, parteneriatele public-private și capitalul privat pot contribui complementar. Niciun instrument nu trebuie tratat ca substitut pentru o strategie industrială și pentru contracte bine negociate.

Finanțarea conservării trebuie condiționată de evaluări periodice independente și de indicatori de disponibilitate reală. Plata nu trebuie să remunereze simpla menținere a unei poziții în inventar, ci o capacitate verificată, relevantă și reactivabilă în termenul asumat.

9.8. Pilonul VII – Resursa umană și continuitatea competențelor

Una dintre vulnerabilitățile cele mai greu de recuperat este pierderea specialiștilor. Utilajele pot fi înlocuite, clădirile pot fi modernizate, dar competențele tehnologice și experiența practică se reconstruiesc în timp.

Este necesar un program comun al instituțiilor publice, operatorilor și mediului academic pentru formarea de tehnicieni, ingineri, specialiști în materiale, electronică, software, fabricație, controlul calității și mentenanță. Învățământul dual, stagiile în industrie și laboratoarele universitare conectate la proiecte reale pot contribui la acest obiectiv.

Pentru capacitățile strategice trebuie identificate competențele critice și stabilite măsuri de continuitate: personal de rezervă, transfer de cunoștințe, documentație tehnologică actualizată și exerciții periodice de reactivare.

9.9. Guvernanță, responsabilitate și coordonare interinstituțională

Modelul propus presupune o responsabilitate publică clară. Guvernul trebuie să asigure coordonarea strategică; MApN să formuleze nevoile operaționale și să participe la evaluarea soluțiilor; ministerul responsabil de economie să coordoneze politica industrială și instrumentele de sprijin; Ministerul Finanțelor să asigure

disciplina bugetară și transparența finanțării; operatorii să răspundă pentru performanța economică, tehnică și contractuală.

Pentru programele majore este necesară o structură de coordonare care să urmărească simultan rezultatul operațional, rezultatul contractual și rezultatul industrial. Această coordonare nu trebuie să dilueze răspunderea individuală: fiecare instituție și fiecare operator trebuie să aibă obligații, termene și indicatori proprii.

Specialiștii CSÎA pot contribui la acest effort prin expertiză independentă, analize, evaluări comparative, propuneri de politici publice și monitorizarea transparentă a rezultatelor. Asociația nu își propune să preia atribuții executive sau de control ale autorităților statului.

9.10. Indicatori de performanță și evaluarea rezultatelor

Redresarea industriei naționale de apărare trebuie evaluată prin rezultate măsurabile, nu prin numărul de reorganizări, memorandumuri, programe anunțate sau investiții declarate. CSÎA propune instituirea unui sistem unitar de indicatori de performanță, adaptat specificului fiecărui program și fiecărei capacități industriale, care să permită evaluarea efectelor economice, tehnologice, industriale și operaționale ale măsurilor adoptate.

Evaluarea trebuie să aibă un caracter periodic și să urmărească atât rezultatele obținute, cât și îndeplinirea obligațiilor asumate de instituții și operatorii economici. În cazul contractelor care includ obligații de cooperare industrială, localizare sau transfer tehnologic, monitorizarea trebuie să se desfășoare pe întreaga durată a implementării, nu doar la momentul atribuirii contractului sau la recepția produselor.

Se propune utilizarea următoarelor categorii de indicatori:

Domeniu evaluat	Exemple de indicatori
Rezultat industrial	Ponderea valorii adăugate realizate în România; numărul și valoarea componentelor fabricate local; gradul de utilizare a capacităților; volumul producției și evoluția comenzilor industriale.

Rezultat tehnologic	Numărul de produse și procese calificate; nivelul de maturitate tehnologică; capacitatea de proiectare, integrare, testare și certificare; transferul efectiv de tehnologie și know-how.
Cooperare industrială și localizare	Gradul de îndeplinire a obligațiilor de cooperare industrială asumate contractual; valoarea adăugată efectiv creată în România; numărul și ponderea furnizorilor români integrați în lanțurile de producție; nivelul de participare a acestora la activități cu valoare adăugată ridicată.
Rezultat contractual	Respectarea termenelor de execuție și livrare; îndeplinirea criteriilor de calitate și a obligațiilor contractuale; costul remedierilor și al întârzierilor; stadiul îndeplinirii angajamentelor de localizare și cooperare industrială.
Rezultat operațional	Disponibilitatea echipamentelor; timpul de reparație; capacitatea de susținere logistică și de mentenanță pe întregul ciclu de viață; accesul la documentație, piese de schimb și competențe tehnice.
Conservarea capacităților strategice	Procentul capacităților auditate; timpul verificat de reactivare; ponderea utilajelor funcționale; disponibilitatea personalului calificat; compatibilitatea capacităților conservate cu cerințele actuale și viitoare ale Armatei.
Rezultat economic și social	Productivitatea; volumul investițiilor; numărul și nivelul competențelor profesionale menținute sau dezvoltate; locurile de muncă specializate; evoluția exporturilor.
Integrare europeană și euroatlantică	Gradul de integrare a operatorilor economici români în lanțurile europene și euroatlantice de aprovizionare și producție; participarea la programe comune; dezvoltarea parteneriatelor industriale și accesul la piețe externe.

Indicatorii trebuie să permită atât evaluarea cantitativă, cât și aprecierea calitativă a rezultatelor. De exemplu, simpla valoare a producției realizate în România nu este suficientă pentru a demonstra dezvoltarea unei capacități

industriale. Este necesară și evaluarea competențelor dobândite, a tehnologiei transferate, a autonomiei de producție și mentenanță și a posibilității de continuare a activității după încheierea contractului inițial.

În cazul programelor finanțate prin Instrumentul SAFE, indicatorii trebuie să permită verificarea periodică a obligațiilor de cooperare industrială și a beneficiilor efectiv realizate în România. Eventualele întârzieri, neîndepliniri sau abateri de la angajamentele asumate trebuie identificate din timp, astfel încât autoritățile competente să poată analiza și dispune măsurile de remediere permise de cadrul contractual și legal.

Este necesară valorificarea acestor evaluări prin informarea periodică a autorităților competente și prin publicarea unui raport anual privind rezultatele industriale și tehnologice ale programelor de înzestrare și ale finanțărilor destinate industriei naționale, în limitele impuse de protecția informațiilor clasificate și a celor cu caracter comercial sensibil.

9.11. Riscurile modelului și măsuri de prevenire

Un program de redresare poate eșua dacă devine un mecanism de subvenționare permanentă a unor capacități neviabile. De aceea, sprijinul trebuie condiționat de audit, obiective, termene și rezultate.

Un alt risc este confundarea localizării formale cu transferul tehnologic. Contractele trebuie să precizeze natura activităților, valoarea adăugată, drepturile tehnologice, capacitatea de mentenanță și nivelul de autonomie dobândit.

Există și riscul fragmentării instituționale, al suprapunerii atribuțiilor sau al politizării deciziilor. Acesta poate fi redus printr-un mecanism unic de coordonare, criterii transparente și evaluare independentă.

În fine, nu trebuie creată o preferință artificială pentru operatorii publici. Companiile private trebuie să poată participa în condiții echitabile, echivalente, iar selecția să se bazeze pe competență, securitatea aprovizionării, calitate, cost pe ciclul de viață și contribuția industrială demonstrabilă.

9.13. Concluzii

Redresarea industriei naționale de apărare trebuie tratată ca un proiect strategic de țară, nu ca o operațiune de salvare a unei companii sau de reorganizare administrativă.

România trebuie să cunoască în mod verificabil ce capacități industriale deține, care sunt funcționale, care pot fi modernizate, care pot fi convertite și care nu mai răspund unor nevoi reale. În mod special, conservarea trebuie să fie probată prin audituri tehnice și evaluări de reactivabilitate, nu doar prin evidențe scriptice.

Comenzile, investițiile, cercetarea, finanțarea și parteneriatele externe trebuie să fie componente ale aceluiași model. Fiecare program major de înzestrare trebuie să producă, pe lângă efectul operațional, un rezultat industrial și tehnologic evaluabil.

ROMARM trebuie reformată în funcție de capacitățile și rolurile care îi pot asigura performanța, dar politica industrială trebuie să includă întregul ecosistem public și privat.

Obiectivul final este construirea unei industrii capabile să susțină Armata României în condiții de criză, să contribuie la securitatea aprovizionării, să integreze tehnologii noi și să participe competitiv la lanțurile industriale europene și NATO.

9.14. Direcții de acțiune propuse de CSÎA

În vederea relansării industriei naționale de apărare și a valorificării oportunităților generate de programele de înzestrare și de instrumentele europene de finanțare, CSÎA propune autorităților competente analizarea și promovarea următoarelor măsuri:

1. Elaborarea și adoptarea unui Program Național pentru redresarea și dezvoltarea industriei naționale de apărare**, cu obiective, responsabilități instituționale, termene, resurse financiare și indicatori de performanță clar definiți, corelat cu necesitățile de înzestrare ale Armatei României și cu angajamentele asumate în cadrul NATO și UE.**
2. Realizarea unei Hărți Naționale a Capabilităților Industriale și Tehnologice, care să identifice capacitățile existente, domeniile de specializare, infrastructura, personalul calificat, nivelul tehnologic, potențialul de conversie și posibilitățile de integrare în programele naționale și internaționale.
3. Auditarea și evaluarea capacităților industriale strategice, inclusiv a celor aflate în conservare sau în activitate redusă, pentru stabilirea stării tehnice, a

costurilor și duratelor de reactivare, a necesarului de investiții și a relevanței lor pentru cerințele actuale și viitoare ale Armatei.

4. Elaborarea unor programe multianuale de modernizare, conversie și dezvoltare industrială, diferențiate în funcție de viabilitatea economică, importanța strategică și potențialul tehnologic al fiecărei capacități, evitând atât menținerea artificială a unor structuri neviabile, cât și abandonarea prematură a unor competențe industriale importante.

5. Introducerea evaluării industriale și tehnologice ca element distinct în managementul programelor majore de înzestrare, astfel încât deciziile de achiziție să ia în considerare, alături de performanța operațională și costul produsului, efectele asupra industriei naționale, posibilitățile de mentenanță, autonomia logistică și dezvoltarea unor competențe pe termen lung.

6. Consolidarea obligațiilor contractuale privind cooperarea industrială și dezvoltarea participării operatorilor economici români, prin prevederi clare, măsurabile și verificabile referitoare la localizare, transfer de tehnologie și know-how, mentenanță, participarea furnizorilor naționali și integrarea acestora în lanțurile de producție, cu respectarea cadrului juridic european și național aplicabil.

7. Instituirea unui mecanism permanent de monitorizare și evaluare a obligațiilor de cooperare industrială aferente contractelor finanțate prin Instrumentul SAFE, care să urmărească periodic îndeplinirea angajamentelor asumate, beneficiile industriale și tehnologice efectiv realizate în România, precum și integrarea operatorilor români în lanțurile europene și euroatlantice de aprovizionare și producție. Mecanismul trebuie să utilizeze indicatori unitari, comparabili și verificabili și să permită identificarea timpurie a întârzierilor sau a neîndeplinirii obligațiilor, în vederea adoptării măsurilor de remediere permise de cadrul legal și contractual.

8. Crearea unui mecanism accelerat de susținere a cercetării, inovării și transferului tehnologic, care să faciliteze cooperarea dintre industria de apărare, universități, institute de cercetare și întreprinderile inovatoare, inclusiv prin dezvoltarea și testarea rapidă a unor soluții tehnologice cu aplicabilitate militară.

9. Elaborarea unui program de formare și menținere a resurselor umane specializate, care să urmărească refacerea competențelor profesionale deficitare, transmiterea cunoștințelor între generații și pregătirea personalului necesar pentru tehnologiile și procesele industriale moderne.

10. Separarea transparentă a finanțării activităților comerciale de finanțarea capacităților menținute în conservare sau reactivate în interes public și strategic, astfel încât costurile, responsabilitățile și rezultatele să poată fi evaluate distinct, iar finanțarea publică să fie justificată prin obiective și rezultate verificabile.

11. Instituirea unui mecanism de informare și monitorizare parlamentară a rezultatelor industriale ale programelor majore de înzestrare și ale obligațiilor de cooperare industrială, cu respectarea atribuțiilor autorităților executive și a competențelor instituțiilor responsabile de implementare. Acesta ar putea include prezentarea periodică a stadiului îndeplinirii angajamentelor, a beneficiilor economice și tehnologice obținute și a eventualelor dificultăți de implementare.

12. Constituirea unei rezerve de proiecte de înzestrare și dezvoltare tehnologică, mature din punct de vedere tehnic și pregătite pentru implementare, care să permită valorificarea oportună a eventualelor disponibilități financiare apărute pe parcursul derulării Instrumentului SAFE sau a altor programe de finanțare. Rezerva ar trebui să includă proiecte prioritizate în funcție de necesitățile operaționale ale Armatei, impactul asupra industriei naționale și contribuția la consolidarea securității României, inclusiv în domenii precum capabilitățile de lovire la distanță și supravegherea și apărarea spațiului național.

13. Instituirea unui raport anual privind rezultatele industriale și tehnologice ale programelor de înzestrare și ale finanțărilor destinate industriei naționale, elaborat pe baza indicatorilor de performanță prevăzuți la pct. 9.10 și transmis autorităților competente. Raportul ar trebui să evidențieze nu numai stadiul contractelor și al investițiilor, ci și valoarea adăugată creată în România, transferul efectiv de tehnologie, dezvoltarea competențelor, integrarea furnizorilor români și sustenabilitatea capacităților după încheierea contractelor, cu respectarea cerințelor privind protecția informațiilor clasificate și a celor comerciale sensibile.

„Obiectivul nu este conservarea trecutului industrial, ci construirea capacității industriale a viitorului de care România va avea nevoie în 2035 și după aceea."

Modelul propus nu urmărește protejarea necondiționată a unor structuri existente și nici substituirea pieței prin decizii administrative. El urmărește ca resursele publice destinate apărării să genereze capabilități militare, competențe tehnologice și capacități industriale reale, verificabile și sustenabile.

CAPITOLUL 10
CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI ADRESATE DECIDENȚILOR

- Relansarea industriei naționale de apărare – responsabilitate strategică și proiect de țară -

10.1. Concluzia generală: România are nevoie de industrie, nu doar de achiziții

Analiza prezentată în capitolele precedente evidențiază o contradicție strategică pe care România nu o mai poate trata ca pe o problemă sectorială: în timp ce resursele alocate apărării au crescut, iar programele de înzestrare și instrumentele europene de finanțare oferă oportunități fără precedent, o parte a industriei naționale continuă să se confrunte cu lipsa comenzilor predictibile, întârzieri contractuale, capacități tehnologice învechite, pierderea personalului calificat și incertitudine privind viitorul.

Acest paradox nu poate fi explicat printr-o singură cauză și nici rezolvat printr-o singură măsură. El reflectă o ruptură între planificarea înzestrării, politica industrială, mecanismele de achiziție, finanțarea capacităților strategice și responsabilitatea instituțională pentru rezultatele obținute.

În ansamblu, analiza arată că România trebuie să treacă de la administrarea fragmentată a problemelor industriale la un program coerent de redresare și dezvoltare, capabil să susțină Armata, securitatea aprovizionării și participarea competitivă la ecosistemul european și NATO.

Achiziția de echipamente moderne este indispensabilă pentru creșterea capacității de apărare. Totuși, înzestrarea nu se încheie la semnarea contractului sau la livrarea produsului. Ea presupune susținere logistică, mentenanță, reparații, modernizare, disponibilitatea pieselor de schimb, acces la documentație tehnică și capacitatea de a menține echipamentele operaționale pe întreaga durată de viață.



În condiții de criză sau conflict, dependența exclusivă de furnizori externi poate deveni o vulnerabilitate majoră. O bază industrială națională relevantă nu poate înlocui toate importurile și nici nu trebuie să reproducă integral toate tehnologiile, dar poate reduce dependențele critice, poate asigura anumite livrări și servicii esențiale și poate contribui la reziliența sistemului național de apărare.

Prin urmare, politica de înzestrare și politica industrială trebuie tratate ca domenii distincte, dar interdependente. Rezultatul unui program major trebuie evaluat atât prin efectul operațional obținut de beneficiar, cât și prin contribuția industrială, tehnologică și logistică realizată în România.

10.2. Cele cinci concluzii strategice ale analizei

Prima concluzie – resursele bugetare nu garantează automat dezvoltarea industrială. Bugetul MApN, împrumuturile SAFE, fondurile din bugetele anuale destinate industriei, valoarea contractelor și încasările efective ale operatorilor sunt categorii diferite. Între alocarea resurselor și apariția unei capacități industriale funcționale există decizii, contracte, investiții, transferuri tehnologice, calificări și livrări **care trebuie urmărite distinct.**

A doua concluzie – ROMARM este importantă, dar nu reprezintă întreaga industrie națională. Reorganizarea ROMARM poate fi necesară, însă nu poate

substitui o politică industrială națională. Reforma trebuie să pornească de la auditarea activelor, a drepturilor de control, a performanței economice și a potențialului fiecărei entități. Schimbarea formei de organizare sau a denumirii nu produce, prin ea însăși, integrare industrială și performanță.

A treia concluzie – comenzile și contractele trebuie să producă rezultate verificabile. Lipsa comenzilor predictibile afectează capacitatea de investiție și menținerea competențelor, dar întârzierile de livrare și neîndeplinirea obligațiilor contractuale nu pot fi ignorate. Responsabilitatea trebuie analizată pentru fiecare contract, atât la beneficiar, cât și la furnizor, cu termene de remediere și consecințe proporționale.

A patra concluzie – SAFE este o oportunitate financiară, nu o garanție de localizare industrială. Regulile europene de eligibilitate și cooperare pot stimula industria europeană, dar nu garantează automat producție, transfer tehnologic sau valoare adăugată în România. Obiectivele publice privind localizarea trebuie transpuse în clauze contractuale clare și evaluate prin rezultate efective, nu doar prin declarații sau activități de asamblare.

A cincea concluzie – conservarea unei capacități trebuie dovedită, nu doar declarată. O capacitate înscrisă în evidențe ca fiind în conservare nu este neapărat funcțională sau reactivabilă. Sunt necesare audituri tehnice specifice, evaluări periodice, verificarea utilajelor, personalului, documentației și timpului realist de reactivare, precum și confirmarea relevanței pentru nevoile actuale și viitoare ale Armatei.

10.3. Zece decizii prioritare propuse de CSÎA

1. Adoptarea unui Program Național de Redresare și Dezvoltare a Industriei de Apărare. Programul trebuie să stabilească obiective măsurabile, priorități tehnologice, responsabilități instituționale, resurse, termene și mecanisme de raportare, pe un orizont de cel puțin 8–10 ani.
2. Realizarea Hărții Naționale a Capacităților Industriale și Tehnologice. Inventarierea trebuie să includă operatorii publici și privați, capacitățile de producție, testare, mentenanță, cercetare și calificare, lanțurile de furnizori și competențele critice. Datele sensibile vor fi gestionate cu acces controlat.
3. Auditarea independentă a capacităților aflate în conservare. Finanțarea publică trebuie corelată cu evaluări tehnice periodice, indicatori de

disponibilitate și termene realiste de reactivare. Evidența scriptică nu poate constitui singură dovada unei capacități strategice.

4. Lansarea unui program de modernizare, conversie și revitalizare industrială. Activele viabile trebuie modernizate; cele convertibile trebuie orientate către produse și servicii relevante; capacitățile fără perspectivă trebuie retrase etapizat. Programul trebuie să valorifice conceptele de reconstrucție industrială dezvoltate în proiectul REDIVIVUS.
5. Introducerea evaluării industriale și tehnologice în fiecare program major de înzestrare. Înainte de decizia de achiziție trebuie analizate capacitățile naționale, posibilitățile de producție și integrare, transferul tehnologic, mentenanța, valoarea adăugată locală, dependențele și costul pe ciclul de viață.
6. Instituirea unui mecanism de monitorizare a rezultatelor industriale ale SAFE. Pentru fiecare proiect trebuie urmărite separat obiectivele anunțate public, obligațiile contractuale asumate și valoarea adăugată realizată efectiv în România. Raportarea trebuie să distingă între asamblare, fabricație, integrare, proiectare, software, testare și mentenanță.
7. Reorganizarea ROMARM numai pe baza unui audit industrial, economic și juridic. Orice model de holding trebuie să precizeze ce drepturi de control se schimbă, cum se finanțează investițiile, ce activități se integrează, ce autonomie primesc entitățile și prin ce indicatori se măsoară performanța. Reforma ROMARM nu trebuie să blocheze accesul operatorilor privați.
8. Crearea unui mecanism de inovare accelerată pentru apărare. Proiectele cu relevanță operațională trebuie să poată fi testate rapid, prin colaborarea dintre utilizatori, industrie, universități și companii inovatoare, cu traseu clar de la prototip la calificare și eventuală achiziție.
9. Dezvoltarea și păstrarea resursei umane specializate. Este necesar un program pentru formarea tehnicienilor și inginerilor, transferul competențelor între generații, învățământ dual, stagii în industrie și menținerea specialiștilor în domeniile tehnologice critice.
10. Instituirea unei evaluări anuale a performanței industriale. Guvernul trebuie să prezinte periodic rezultatele programelor de înzestrare asupra industriei: valoare adăugată locală, capacități funcționale, investiții, calificări, livrări, mentenanță, exporturi și respectarea obligațiilor contractuale.

10.4. Responsabilitățile instituționale

Redresarea industriei naționale de apărare nu poate fi transferată unei singure instituții și nici lăsată exclusiv în sarcina operatorilor economici. Este necesară o repartizare clară a responsabilităților:

Guvernul României — asigură coordonarea strategică, aprobă programul național și arbitrează prioritățile interministeriale.

Parlamentul — asigură cadrul legislativ și controlul democratic asupra programelor și resurselor publice, în limitele competențelor sale.

MApN — definește nevoile operaționale, prioritățile de înzestrare și cerințele de susținere logistică; urmărește îndeplinirea contractelor și rezultatele pentru beneficiar.

Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului (MEDAT), în calitate de minister de resort potrivit cadrului de organizare în vigoare, coordonează politica industrială, inventarierea capacităților, programele de modernizare și instrumentele de sprijin din domeniul industriei de apărare.

Ministerul Finanțelor — asigură fundamentarea bugetară, transparența destinației fondurilor și evaluarea sustenabilității angajamentelor multianuale.

Operatorii economici — răspund pentru performanța tehnică și economică, calitatea produselor, respectarea contractelor, investiții și dezvoltarea competențelor.

Universitățile și institutele de cercetare — contribuie la formare, cercetare aplicată, testare și transfer tehnologic.

CSÎA poate furniza expertiză independentă, analize, evaluări comparative și propuneri de politici publice, fără a substitui atribuțiile executive ale autorităților.

10.5. Mecanismul de coordonare și monitorizare

Noi propunem instituirea, la nivel guvernamental, a unui mecanism permanent de coordonare a politicii industriale de apărare, cu participarea instituțiilor responsabile de apărare, economie, finanțe, cercetare și achiziții. Acesta trebuie să asigure coerența deciziilor, nu să creeze un nou nivel birocratic fără atribuții clare.

Mecanismul ar trebui să urmărească un tablou comun de indicatori, să analizeze periodic evoluția programelor majore și să identifice din timp blocajele contractuale, tehnologice și financiare. Pentru fiecare proiect trebuie desemnată o

responsabilitate instituțională clară și un responsabil de program, cu obiective și termene.

Raportarea publică poate fi realizată anual, într-o formă care protejează informațiile clasificate și datele comerciale sensibile. Transparența trebuie să permită evaluarea rezultatelor fără divulgarea informațiilor care ar afecta securitatea națională.

10.6. Poziția instituțională

Autorii analizei consideră că relansarea industriei naționale de apărare reprezintă o componentă a securității naționale și a rezilienței economice. Ea nu trebuie redusă la problema financiară a ROMARM, la conservarea unor active istorice sau la procentul de localizare anunțat pentru un anumit program de achiziție. Din acest motiv, susținem o abordare pragmatică, bazată pe evaluare și performanță: capacitățile viabile trebuie sprijinite și modernizate; cele care pot fi convertite trebuie orientate către nevoi reale; cele fără perspectivă trebuie retrase responsabil. Operatorii publici și privați trebuie evaluați după aceleași criterii de competență, calitate, cost, securitate a aprovizionării și rezultate.

Ne exprimăm disponibilitatea de a contribui, în limitele statutului și resurselor la dispoziție, la dialogul cu autoritățile, la analiza programelor, la formularea propunerilor de politici publice și la monitorizarea independentă a rezultatelor.

10.7. Apel către decidenți

România dispune de resurse, oportunități europene și nevoi de securitate care pot susține o transformare industrială. Fereastra de oportunitate poate fi valorificată numai prin planificare, contracte bine negociate, investiții productive, transfer tehnologic și responsabilitate pentru rezultate.

10.8. Mesajul final al CSÎA

ROMÂNIA ARE NEVOIE DE O INDUSTRIE DE APĂRARE CARE SĂ PRODUCĂ, SĂ INOVEZE ȘI SĂ REZISTE.

Aceasta presupune să știm ce cumpărăm, de unde cumpărăm, ce producem în România, ce tehnologii dobândim și ce capacități putem susține pe termen lung. Nu este suficient să conservăm sau să reorganizăm structurile existente: trebuie modernizat ceea ce este viabil, convertit ceea ce poate fi recuperat și construit

ceea ce lipsește, într-un ecosistem public și privat bazat pe competență, performanță, investiții și cooperare.

Interesul național nu este salvarea unei companii, ci existența unei industrii capabile să susțină apărarea României.

1. Surse oficiale și legislative

1. **Ministerul Apărării Naționale**, „Bugetul Ministerului Apărării Naționale pentru anul 2026 a fost adoptat de Parlament", comunicat nr. 71 din 20 martie 2026. Sursa pentru datele privind bugetul MApN pe anul 2026.
Consultă comunicatul MApN.

2. **Consiliul Uniunii Europene**, Decizia de punere în aplicare (UE) 2026/368 privind evaluarea cererii României de asistență financiară prin Instrumentul SAFE, 11 februarie 2026. Sursa pentru valoarea maximă a împrumutului acordat României – 16,680 miliarde euro – și prefinanțarea de aproximativ 2,502 miliarde euro.
Consultă decizia în EUR-Lex.

3. **Parlamentul României**, Legea nr. 232/2016 privind industria națională de apărare, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative, publicată în Monitorul Oficial nr. 972 din 5 decembrie 2016.
Consultă Legea nr. 232/2016.

4. **Guvernul României**, Ordonanța de urgență nr. 73 din 5 decembrie 2025 privind unele măsuri pentru realizarea de investiții în domeniul securității naționale prin asigurarea unor condiții optime dezvoltării de proiecte ale operatorilor economici din industria de apărare, publicată în Monitorul Oficial nr. 1152 din 11 decembrie 2025.
Consultă OUG nr. 73/2025.

5. **Uniunea Europeană**, Regulamentul (UE) 2025/1106 privind instituirea Instrumentului „Acțiunea pentru securitatea Europei" (SAFE) prin consolidarea industriei europene de apărare. Acesta constituie cadrul european de referință pentru instrumentul SAFE.
Consultă Regulamentul (UE) 2025/1106.

2. Rapoarte și constatări privind activitatea industriei de apărare

6. **Curtea de Conturi a României** – rapoarte și constatări privind derularea contractelor de achiziții pentru apărare, întârzierile de livrare, penalitățile contractuale și situația unor contracte ale operatorilor economici din industria națională.

3. Surse de presă și documentare privind ROMARM și programele SAFE

7. **G4Media**, Simona Cârlugea, „Romarm – niciun contract cu MAPN semnat în 2026 / Radu Miruță: Să livreze întâi marfa comandată deja. Sunt întârzieri și de patru ani", 1 septembrie 2026. Material relevant pentru relația contractuală MApN–ROMARM, situația CARFIL și problema comenzilor și livrărilor restante.
Consultă articolul G4Media.

8. **Antena 3 CNN**, Andrei Paraschiv, „Contractele SAFE acordate Rheinmetall: Niciun echipament nu atinge 60% producție în România", 10 noiembrie 2026. Material bazat pe un răspuns al MEDAT și relevant pentru obligațiile de cooperare industrială, procentele de localizare și mecanismele de verificare a acestora.
Consultă articolul Antena 3 CNN.

4. Documente CSÎA și repere de documentare internă

9. **CSÎA**, Scrisoarea nr. 41 din 31 august 2026, adresată conducerii Cancelariei Prim-Ministrului, Președintelui Senatului și Președintelui Camerei Deputaților, împreună cu anexa „Considerații strategice și recomandări privind consolidarea mecanismelor instituționale de monitorizare și verificare a obligațiilor de cooperare industrială aferente contractelor finanțate prin Instrumentul SAFE".